

un'iniziativa



In collaborazione con



REPORT LABORATORI

 FEDERMANAGER

CERCHIO DI GRAVITÀ PERMANENTE

Circolarità e scalabilità:
le nuove sfide del management
sostenibile



Indice

1. LA METODOLOGIA
2. LABORATORIO N. 1 - ECONOMIA CIRCOLARE E SCALABILITÀ COME DRIVER DI CRESCITA PER LE PMI
3. LABORATORIO N. 2 - BARRIERE E COMPLESSITÀ: ASPETTI NORMATIVI E BUROCRATICI NELL'ECONOMIA CIRCOLARE
4. LABORATORIO N. 3 - MANAGER CIRCOLARE E SOSTENIBILE: VERSO UN NUOVO MODELLO (RESISTENZA CULTURALE E CHANGE MANAGEMENT)
5. LABORATORIO N. 4 - COMPETENZE TECNICHE E TECNOLOGIE PER LA TRANSIZIONE CIRCOLARE
6. LABORATORIO N. 5 - DATA-DRIVEN BUSINESS MODEL PER L'ECONOMIA CIRCOLARE E LA SCALABILITÀ
7. LABORATORIO N. 6 - SERVICE-DRIVEN BUSINESS MODEL: NUOVE FRONTIERE DELLA CRESCITA SOSTENIBILE
8. LABORATORIO N. 7 - ECO-DESIGN: PRODOTTI SOSTENIBILI E RIUTILIZZABILI
9. CONCLUSIONI

1. LA METODOLOGIA

Il progetto "Cerchio di Gravità Permanente" ha rappresentato un percorso articolato e ambizioso volto ad esplorare e promuovere l'integrazione dei principi di Scalabilità e Circolarità nel contesto manageriale, attraverso un approccio pragmatico e interattivo che ha saputo coniugare riflessione teorica e applicazione pratica.

Il punto di partenza di questo cammino è stato segnato dalla realizzazione di una Survey, uno strumento essenziale che ha permesso di raccogliere informazioni cruciali sul livello di conoscenze, competenze e necessità percepite dalle aziende italiane riguardo a queste tematiche emergenti.

L'indagine ha permesso di identificare non solo le aree di maggiore interesse e criticità, ma anche di dare voce alle esigenze concrete di un panorama aziendale in continua evoluzione, fornendo una solida base di partenza per progettare interventi mirati e rispondere in modo efficace alle sfide individuate. L'analisi dei risultati ha permesso di delineare le aree di maggiore interesse e criticità, fungendo da bussola per la progettazione di otto laboratori tematici, ciascuno dei quali ha approfondito specifici aspetti emersi dalla ricerca.

Questi incontri non sono stati progettati e realizzati come sessioni di formazione frontale, ma in ottica laboratoriale hanno abbracciato una metodologia dinamica e partecipativa, caratterizzata da un continuo scambio di idee tra Keynote speaker, esperti chiamati come testimonial e i numerosi partecipanti.

L'utilizzo di strumenti come sondaggi in tempo reale, domande dirette ai relatori e momenti di riflessione comuni, hanno reso ogni incontro un'autentica palestra di confronto e sperimentazione, dove la teoria si è fusa con la pratica in un ambiente stimolante e interattivo.

Il dialogo tra i partecipanti e i Keynote speaker ha rappresentato un elemento chiave per l'arricchimento reciproco, favorendo la condivisione di esperienze e l'individuazione di soluzioni innovative applicabili in diversi contesti aziendali sul tema della Circolarità e Scalabilità.



Molte di tali soluzioni sono risultate essere importanti anche per la strutturazione del Modello finale. Importante, a tal proposito, il laboratorio finale che ha permesso di raccogliere gli elementi e i risultati più di impatto su cui riflettere, confrontarsi e inserire tra le competenze e strumenti manageriali necessari per portare innovazione Sostenibile nel prossimo futuro.

Il cuore metodologico del progetto si è articolato in quattro fasi principali, ognuna delle quali ha rappresentato un tassello fondamentale nella costruzione del Modello finale:

1. Sessioni introduttive sui principi di Scalabilità e Circolarità: i primi due laboratori hanno avuto lo scopo di fornire ai partecipanti una panoramica chiara e approfondita dei concetti cardine, con un focus particolare sui loro impatti sui modelli organizzativi aziendali. La metodologia utilizzata ha privilegiato l'interazione diretta tra esperti e partecipanti, con sondaggi e l'analisi di best practices. L'obiettivo è stato non solo quello di sensibilizzare i partecipanti sulle principali tematiche, ma anche di stimolare una riflessione critica sull'applicabilità di tali principi nelle realtà aziendali di riferimento.
2. Sessioni laboratoriali di approfondimento: l'intento di tali incontri è stato quello di creare un contesto in cui i partecipanti potessero sperimentare attivamente soluzioni innovative, interagendo anche con degli instant poll per aumentare l'interazione, far emergere criticità e punti di forza e, soprattutto, favorire lo scambio di idee e soluzioni innovative sui temi della Sostenibilità, Scalabilità e Circolarità. Le simulazioni di scenari reali e l'analisi di casi studio hanno contribuito ulteriormente a rendere il processo di apprendimento concreto e immediatamente applicabile.
3. Sessioni di consolidamento e proiezione strategica: al fine di rendere ancor più pratico il tema in essere, in determinate sessioni l'attenzione si è spostata sull'evoluzione delle strategie Circolari e Scalabili, con un focus su tematiche avanzate come la gestione degli scarti e dei rifiuti, il Design per la produzione circolare, la Recyclability e la Sustainability. Attraverso un approccio sistemico, sono stati forniti strumenti di analisi del ciclo di vita (Life Cycle Assessment - LCA) e di mappatura dei flussi di valore, al fine di supportare le aziende nell'identificazione di opportunità di miglioramento continuo e di crescita sostenibile. Le interazioni e i sondaggi in tempo reale hanno permesso di consolidare le competenze acquisite, favorendo una riflessione strategica di lungo termine.
4. Sessione conclusiva e di sintesi: l'ultima tappa dell'Iniziativa Strategica ha visto i partecipanti impegnati nell'elaborazione di scenari futuri e strategie innovative, con esempi pratici di riprogettazione del modello di business e valutazione della sensibilità del mercato verso nuove linee di sviluppo. Il brainstorming guidato, i momenti di condivisione tramite sondaggi e Q&A e l'analisi dei feedback hanno permesso di tracciare piani d'azione e soluzioni con cui affrontare con successo le sfide del futuro. Questa fase conclusiva ha rappresentato non solo la chiusura del percorso formativo, ma anche l'inizio di un nuovo approccio imprenditoriale orientato alla Sostenibilità e alla Scalabilità.

LABORATORIO N. 1 - ECONOMIA CIRCOLARE E SCALABILITÀ COME DRIVER DI CRESCITA PER LE PMI



Il laboratorio ha avuto come focus principale l'analisi e la promozione di modelli di Economia Circolare e Scalabilità, con particolare attenzione alle esigenze delle piccole e medie imprese (PMI). L'evento ha visto la partecipazione di esperti e manager che hanno condiviso esperienze e best practice, mirando a individuare strategie concrete per favorire la crescita sostenibile delle aziende.

Ad introdurre il primo incontro sono stati il Direttore di Federmanager, Mario Cardoni, e la moderatrice Alessandra Ceccarelli, Responsabile Organizzazione e Sviluppo di Federmanager.

Il Keynote speaker del laboratorio è stato Andrea Bonaccorsi, Professore ordinario di Ingegneria Gestionale presso l'Università di Pisa. Bonaccorsi è inoltre Direttore del Master di primo livello in Scalability, un percorso di alta formazione che nasce dalla collaborazione tra l'Università di Pisa, la Scuola Superiore Sant'Anna, l'Università degli Studi di Firenze e

l'Università di Siena per offrire le migliori competenze nazionali e internazionali sui processi di rapida crescita dimensionale delle imprese.

Il testimonial è stato invece il dott. Francesco Lagonigro, CEO & Founder di Baker Tilly Hydra Società Benefit specializzata in consulenza per l'innovazione strategica sostenibile. Il dirigente ha spiegato come nel 2022 Baker Tilly Revisa S.p.A. abbia acquisito una partecipazione del 20% in Hydra Srl SB, che ha successivamente cambiato nome in Baker Tilly Hydra Srl SB. Questa operazione ha ampliato l'offerta di servizi di Baker Tilly Italy, integrando competenze nell'ambito della Sostenibilità e dell'innovazione strategica.

Sotto la guida di Lagonigro, Baker Tilly Hydra Srl SB mira oggi a supportare le imprese nell'adozione di modelli di business sostenibili, promuovendo pratiche che bilanciano Profitto, Persone e Pianeta.



Il laboratorio ha voluto di esplorare il ruolo dell'Economia Circolare come leva strategica per la crescita aziendale, affrontando le principali sfide e identificando soluzioni pratiche per un cambiamento concreto. Gli obiettivi principali sono stati molteplici: da un lato, comprendere in che modo l'adozione di modelli circolari possa tradursi in un motore di sviluppo per le imprese; dall'altro, riconoscere e superare le barriere culturali e organizzative che ne ostacolano l'implementazione.

Inoltre, si punta a individuare strumenti concreti per integrare Scalabilità e Circolarità nei modelli di business e creare spazi di confronto dove i manager possano condividere esperienze e stimolare l'innovazione.

Durante il laboratorio sono emersi diversi temi centrali che meritano attenzione. In primo luogo, l'Economia Circolare viene percepita come un vero e proprio driver di crescita: l'88% dei partecipanti ha riconosciuto il suo potenziale, e per il 50% rappresenta il fattore di sviluppo più significativo. Tuttavia, nonostante questa consapevolezza, il 79% ha evidenziato come molte aziende non siano ancora pronte ad adottare pienamente pratiche circolari, rendendo necessari interventi formativi specifici.

Un altro nodo cruciale ha riguardato gli ostacoli principali all'adozione di questi modelli: il 94% dei partecipanti ha indicato la burocrazia e le complessità normative come le barriere più difficili da superare. A queste si aggiunge un ulteriore freno di natura culturale: il 55% ha sottolineato il basso interesse da parte delle governance aziendali nell'intraprendere questo percorso, mettendo in luce la necessità di un cambiamento profondo nel modo di pensare e gestire l'impresa.

Per rispondere a queste sfide, il laboratorio ha esplorato diversi approcci innovativi. Tra questi, la servitizzazione è emersa come una strategia chiave: si tratta di introdurre una logica di servizio legata al prodotto, capace di generare valore continuo nel tempo.

Un altro approccio interessante è la produttizzazione, che punta a standardizzare e digitalizzare i processi per rendere scalabili anche i servizi, aumentando efficienza e competitività.

Infine, particolare attenzione è stata data ai modelli win-win, che promuovono strategie capaci di bilanciare profitto, benessere delle persone e rispetto per l'ambiente, creando vantaggi condivisi per tutti gli attori coinvolti.

Questo percorso di riflessione e confronto ha evidenziato come l'Economia Circolare non sia solo una necessità ambientale, ma anche un'opportunità concreta di crescita e innovazione per le aziende che sapranno coglierne il potenziale.



In breve, il laboratorio ha permesso di:

1. Comprendere come l'Economia Circolare possa diventare un motore di crescita per le aziende.
2. Identificare gli ostacoli culturali e organizzativi che frenano l'adozione di modelli circolari.
3. Individuare strumenti concreti per integrare scalabilità e circolarità nei modelli di business.
4. Creare spazi di confronto e condivisione di esperienze tra i manager per promuovere l'innovazione.

Il laboratorio ha inoltre evidenziato che la transizione verso modelli di Economia Circolare richiede un cambio di mentalità, investimenti in formazione e strumenti concreti per superare le barriere culturali e normative. Importante è quindi fornire alle PMI strumenti pratici per affrontare queste sfide e sfruttare appieno le opportunità offerte dalla Sostenibilità.

LABORATORIO N. 2 - BARRIERE E COMPLESSITÀ: ASPETTI NORMATIVI E BUROCRATICI NELL'ECONOMIA CIRCOLARE

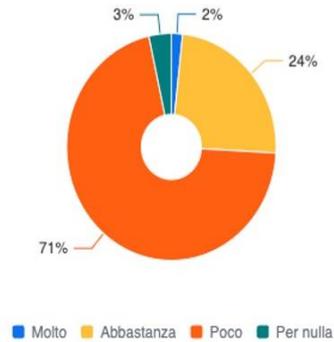


Il secondo appuntamento ha affrontato il tema delle barriere normative e burocratiche che ostacolano la transizione all'Economia Circolare. L'incontro ha confermato il crescente interesse per la materia, con un'elevata partecipazione e un coinvolgimento attivo dei manager presenti.

L'istant poll, lanciato in apertura, ha restituito dati chiari sulla percezione della normativa relativa al tema della Sostenibilità: il 71% dei partecipanti la ritiene poco chiara, mentre solo il 2% la considera molto accessibile. Alla domanda su quali interventi siano necessari, il 56% ha indicato sia la semplificazione che l'interpretazione normativa, dimostrando che le difficoltà non riguardano solo la quantità di norme, ma anche la loro interpretazione e applicazione.

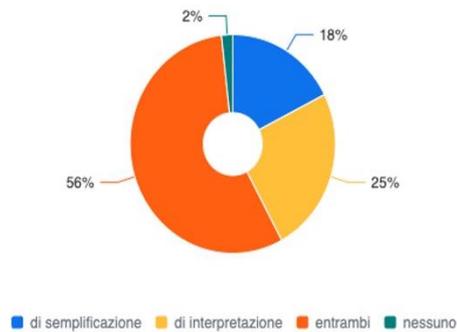
1. Per come lo conosci, quanto ti sembra chiaro e accessibile il quadro normativo sull'economia circolare? (Scelta singola)

(58/58) 100% hanno risposto



2. Che tipo di intervento ritieni sia maggiormente necessario? (Scelta singola)

(57/58) 98% hanno risposto



La Keynote speaker Natalia Bagnato, Head of ESG Legal Department presso Ontier, ha illustrato il quadro normativo europeo in materia di Economia Circolare, evidenziando la rapida evoluzione delle regolamentazioni e le principali difficoltà per le aziende.

L'Unione Europea ha introdotto numerose direttive e regolamenti per spingere le imprese verso un modello produttivo più sostenibile. Tra i principali riferimenti normativi:

- Direttiva 2024/835 sulla responsabilizzazione dei consumatori nella transizione verde.
- Direttiva 2024/1799 sul diritto alla riparazione dei beni.
- Regolamento 2024/1252 sulle materie prime critiche.
- Piano d'Azione per l'Economia Circolare 2020 e roadmap per il *Circular Economy Act 2026*.

Le principali difficoltà emerse riguardano:

- **Overregulation:** la proliferazione normativa e la scarsa armonizzazione tra le diverse direttive rendono difficile per le imprese comprendere quali siano gli obblighi concreti da rispettare.
- **Disparità tra paesi UE:** alcune nazioni, come la Germania, hanno introdotto normative ESG più stringenti rispetto ad altri paesi, creando squilibri competitivi all'interno dello stesso mercato europeo.
- **Vincoli burocratici e compliance:** le aziende devono monitorare e rendicontare l'intero ciclo di vita dei prodotti, garantendo la conformità normativa e aumentando i costi di gestione.

Il testimonial Giorgio Bertolina, CEO di TFM Automotive & Industry S.p.A., ha portato l'esperienza diretta di TFM Automotive & Industry, azienda specializzata nella produzione di componenti meccanici di precisione.

TFM utilizza acciaio riciclato e oli industriali Sostenibili, ma l'adeguamento alle normative ESG impone una serie di difficoltà operative e strategiche:

- **L'eccesso di regolamentazione riduce la competitività:** molte norme impongono obblighi che non valgono per aziende extra-UE, creando uno squilibrio nei mercati globali.
- **I clienti richiedono standard ESG differenti:** alcune aziende tedesche impongono vincoli più severi rispetto alla normativa UE, aumentando la complessità gestionale e la necessità di adattamento.
- **Difficoltà nel co-design:** TFM, in quanto fornitore, deve attenersi a specifiche tecniche imposte dai clienti, senza poter intervenire nella progettazione per migliorarne la Sostenibilità.

Il dott. Bertolina ha espresso un punto di vista critico sulla percezione dell'Economia Circolare come un'opportunità. Secondo il relatore, le aziende si trovano oggi in una situazione in cui la Sostenibilità è più un dovere imposto che un reale vantaggio competitivo, soprattutto se le stesse regole non vengono applicate a livello globale.

A tal proposito si sottolinea che l'88% dei partecipanti alla survey Federmanager ha dichiarato di vedere l'Economia Circolare come un'opportunità di crescita, ma Bertolina ha sottolineato che, nel breve termine, il rispetto delle normative ESG rappresenta piuttosto un costo aggiuntivo e un possibile svantaggio competitivo nei confronti delle aziende che operano in mercati meno regolamentati.

Natalia Bagnato ha poi illustrato esempi di aziende che hanno saputo trasformare le difficoltà normative in opportunità strategiche:

- **Outokumpu (Finlandia):** produzione di acciaio con il 90% di materiale riciclato e una delle più basse impronte di carbonio del settore.
- **Fairphone:** smartphone modulari e riparabili, progettati per ridurre gli sprechi e prolungare la vita del prodotto.

- Umicore (Belgio): specializzata nel recupero e riciclo di materie prime critiche per ridurre la dipendenza dalle risorse vergini.

Queste esperienze dimostrano che, con il giusto supporto normativo e incentivi mirati, l'Economia Circolare può rappresentare un'opportunità di business e un vantaggio competitivo reale.

Il webinar ha stimolato un vivace confronto tra relatori e partecipanti. Tra i temi più discussi:

- Il ruolo delle aziende nella verifica ESG della Supply chain: molte imprese devono monitorare non solo la propria conformità, ma anche quella dei fornitori, assumendo un ruolo di controllo che fino a poco tempo fa spettava agli enti di regolazione.
- Disparità normative tra paesi UE e mercati globali: la mancanza di standard condivisi rischia di penalizzare le aziende europee rispetto a competitor asiatici e americani.
- Il progetto Catena X nel settore automotive: alcuni partecipanti hanno segnalato iniziative di lobbying industriale per armonizzare le normative, ma né Bertolina né Bagnato ne erano a conoscenza, segno di una frammentazione anche nelle iniziative di regolazione.

La discussione ha messo in evidenza il bisogno di un approccio più coordinato a livello europeo e di una maggiore semplificazione normativa per evitare che le imprese si trovino in difficoltà nella transizione alla Sostenibilità.

Il laboratorio ha confermato che le barriere normative e burocratiche rappresentano uno degli ostacoli principali alla transizione circolare. Le aziende chiedono maggiore chiarezza, semplificazione e incentivi per affrontare il cambiamento senza perdere competitività sui mercati globali.

LABORATORIO N. 3 - MANAGER CIRCOLARE E SOSTENIBILE: VERSO UN NUOVO MODELLO (RESISTENZA CULTURALE E CHANGE MANAGEMENT)



Il laboratorio ha visto la partecipazione di due relatrici d'eccezione, entrambe con una solida esperienza nell'ambito del Change management e della trasformazione organizzativa.

La prima è stata Barbara Quacquarelli, docente di Organizzazione Aziendale all'Università di Milano Bicocca, che ha offerto il suo sguardo accademico e strategico, forte della sua esperienza nella gestione dei processi di innovazione e cambiamento. Oltre a essere un punto di riferimento nel settore, dirige l'edizione italiana della MIT Sloan Management Review, una delle riviste più autorevoli nel mondo della gestione aziendale.

Accanto a lei, la dott.ssa Claudia Tondelli ha portato una prospettiva più operativa, maturata nel suo ruolo di Senior Manager delle Risorse Umane, dove si è occupata di inclusione, gestione del talento e certificazione di parità di genere in un contesto industriale. Due punti

di vista complementari che hanno permesso di esplorare il tema da una prospettiva ampia e concreta.

Uno dei temi centrali affrontati nel webinar è stato quello della resistenza al cambiamento, indicata dai partecipanti alla Survey come la principale barriera all'adozione dell'Economia Circolare nelle imprese. I risultati dell'instant poll lanciato in diretta hanno confermato questa tendenza: la difficoltà non risiede solo nei vincoli normativi o negli ostacoli burocratici, ma soprattutto nella mentalità aziendale, ancora radicata in un modello lineare tradizionale.

La mancanza di consapevolezza e strumenti adeguati alimenta un circolo vizioso, in cui il rifiuto di adottare nuove strategie deriva proprio dall'incapacità di comprenderne il valore. Ma l'Economia Circolare, come hanno sottolineato le relatrici, non è soltanto una questione tecnica: rappresenta un cambio di paradigma profondo che riguarda la cultura organizzativa, la leadership e la gestione del business nel lungo periodo.

In questo scenario, il ruolo del manager assume una centralità decisiva. Essere un manager circolare oggi significa andare oltre la gestione tradizionale, integrando crescita economica e Sostenibilità ambientale e sociale. Ma cosa significa in concreto? Significa avere la capacità di guidare il cambiamento con visione strategica, promuovendo un ambiente di apprendimento continuo e innovazione.

La dott.ssa Quacquarelli ha introdotto una metafora interessante, quella della jazz improvisation, per spiegare come i manager debbano sviluppare la capacità di adattarsi dinamicamente ai mutamenti del contesto normativo e di mercato, proprio come un musicista jazz che improvvisa mantenendo un filo conduttore coerente con il pezzo che sta suonando. Un concetto potente che ribalta la visione statica della leadership tradizionale e mette in primo piano la capacità di navigare l'incertezza con agilità e creatività.

Ma come si affrontano le resistenze interne e si favorisce un reale cambiamento? La risposta passa da una combinazione di strategie che coinvolgono diversi livelli dell'organizzazione. Prima di tutto, il cambiamento non può essere imposto dall'alto. Il coinvolgimento attivo dei dipendenti è essenziale affinché la transizione non venga percepita come una direttiva, ma come un processo condiviso. Un altro elemento chiave è la comunicazione interna: sensibilizzare, formare e dare strumenti concreti per comprendere il valore dell'Economia Circolare aiuta a creare un terreno fertile su cui il cambiamento può radicarsi.

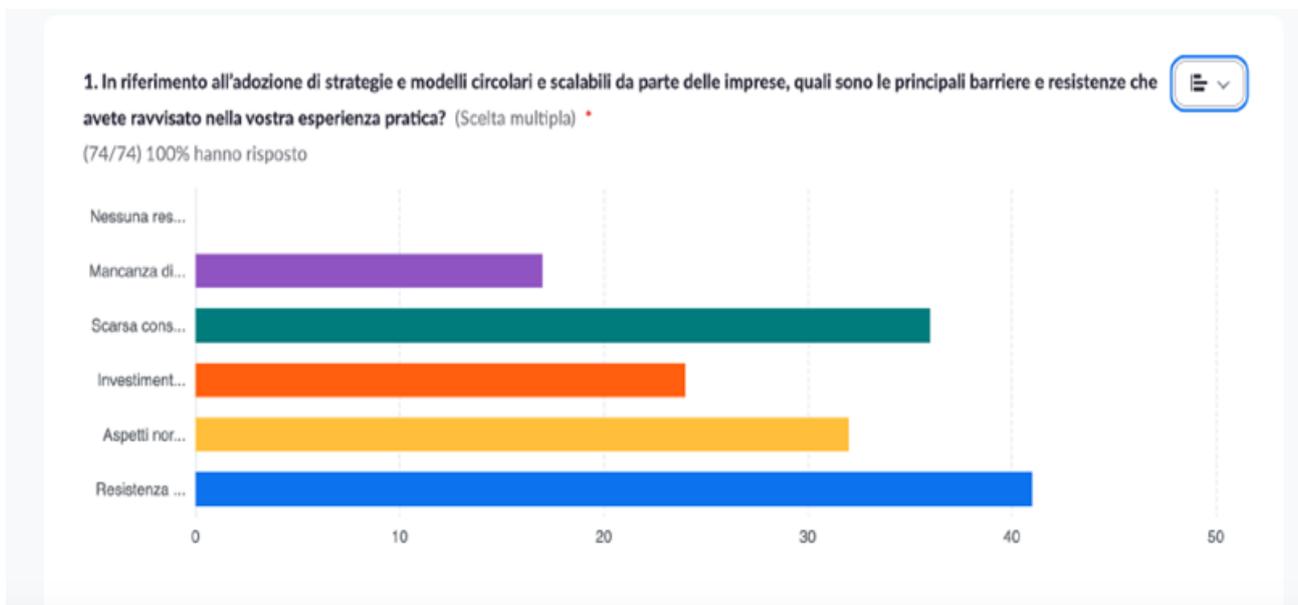
Tra le azioni più efficaci, le relatrici hanno evidenziato l'importanza di lanciare progetti pilota in contesti protetti, per testare soluzioni innovative prima di estenderle su scala più ampia. In parallelo, i sistemi di incentivazione possono stimolare la partecipazione e ridurre il cinismo organizzativo: premi, riconoscimenti o anche solo visibilità per chi contribuisce in modo attivo alla trasformazione aziendale possono fare la differenza. Infine, è emerso che le aziende non dovrebbero isolarsi in questo percorso, ma aprire collaborazioni con startup, enti di ricerca e organizzazioni non profit, che possono fornire competenze ed esperienze complementari per accelerare l'adozione di modelli sostenibili.

Per dare concretezza a queste strategie, Claudia Tondelli ha raccontato il percorso della sua azienda nell'ottenere la certificazione di parità di genere, un processo che ha richiesto un profondo cambiamento culturale. Tutto è iniziato nel 2018 con il progetto She-Kohler (ora EnginHer), nato per incentivare l'ingresso delle donne nei percorsi di ingegneria meccanica.



Quello che inizialmente sembrava un'iniziativa isolata è diventato nel tempo un processo strutturato, che ha portato alla certificazione di parità di genere in un settore storicamente dominato dalla componente maschile. Questo risultato è stato possibile solo grazie a una combinazione di formazione mirata, sensibilizzazione interna e revisione dei processi aziendali. Gli impatti sono stati tangibili: l'azienda ha aumentato la propria attrattività nei confronti dei giovani talenti, ha ridotto il turnover e ha rafforzato la propria reputazione sul mercato. Un chiaro esempio di come il Change management possa trasformare una sfida in un vantaggio competitivo.

Le risposte raccolte in tempo reale dai partecipanti hanno confermato quanto emerso dalla discussione. Quando è stato chiesto quali fossero le principali barriere all'adozione di strategie circolari, resistenza al cambiamento e scarsa consapevolezza sono risultate le criticità più rilevanti. Questo dato sottolinea ancora una volta la necessità di un investimento significativo nella formazione e nella comunicazione interna.

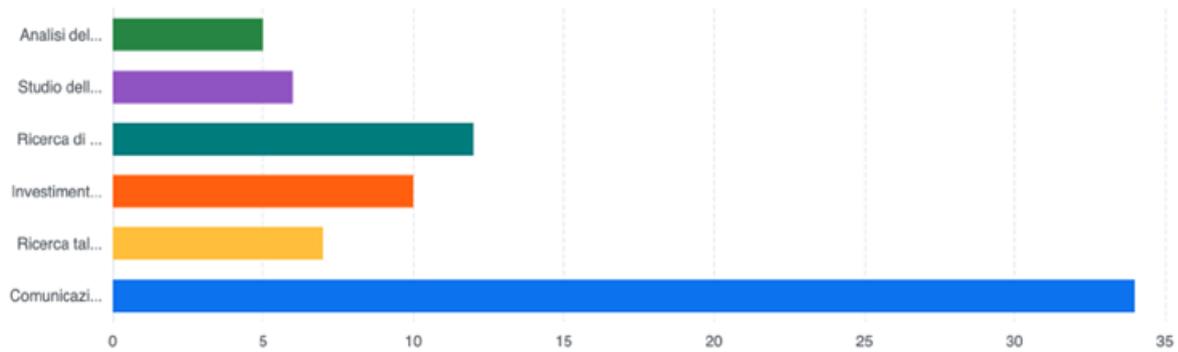


Alla domanda su quale sia il primo passo per introdurre strategie circolari in azienda, la maggioranza dei partecipanti ha indicato la comunicazione e la sensibilizzazione interna, seguite dall'importanza del ruolo del management nel guidare e diffondere la nuova cultura aziendale. Una conferma dell'urgenza di ripensare i modelli di leadership per affrontare questa transizione in modo efficace.

2. Da dove comincereste per introdurre strategie e modelli circolari e scalabili all'interno della vostra impresa: (Scelta singola) *



(74/74) 100% hanno risposto



Il webinar ha evidenziato come l'Economia Circolare sia un vero e proprio driver di crescita, capace di generare innovazione e vantaggi competitivi nel lungo periodo. Tuttavia, perché questa trasformazione avvenga, è necessario un profondo cambiamento culturale e organizzativo. La gestione del cambiamento diventa quindi un tassello essenziale per superare le resistenze e rendere questi nuovi modelli non solo possibili, ma anche sostenibili nel tempo.

La sfida vera è costruire un modello replicabile e scalabile, che renda strutturale il cambiamento. Su questa linea, il ciclo di webinar è proseguito con un incontro proprio dedicato alle competenze tecniche e alle tecnologie per la transizione circolare.

LABORATORIO N. 4 - COMPETENZE TECNICHE E TECNOLOGIE PER LA TRANSIZIONE CIRCOLARE



Il laboratorio del 26 marzo ha rappresentato un momento di confronto privilegiato tra mondo industriale e modelli formativi. L'obiettivo dell'incontro è stato quello di esplorare, attraverso testimonianze dirette, il ruolo delle tecnologie abilitanti e delle competenze evolute nel sostenere l'innovazione responsabile e la competitività sostenibile.

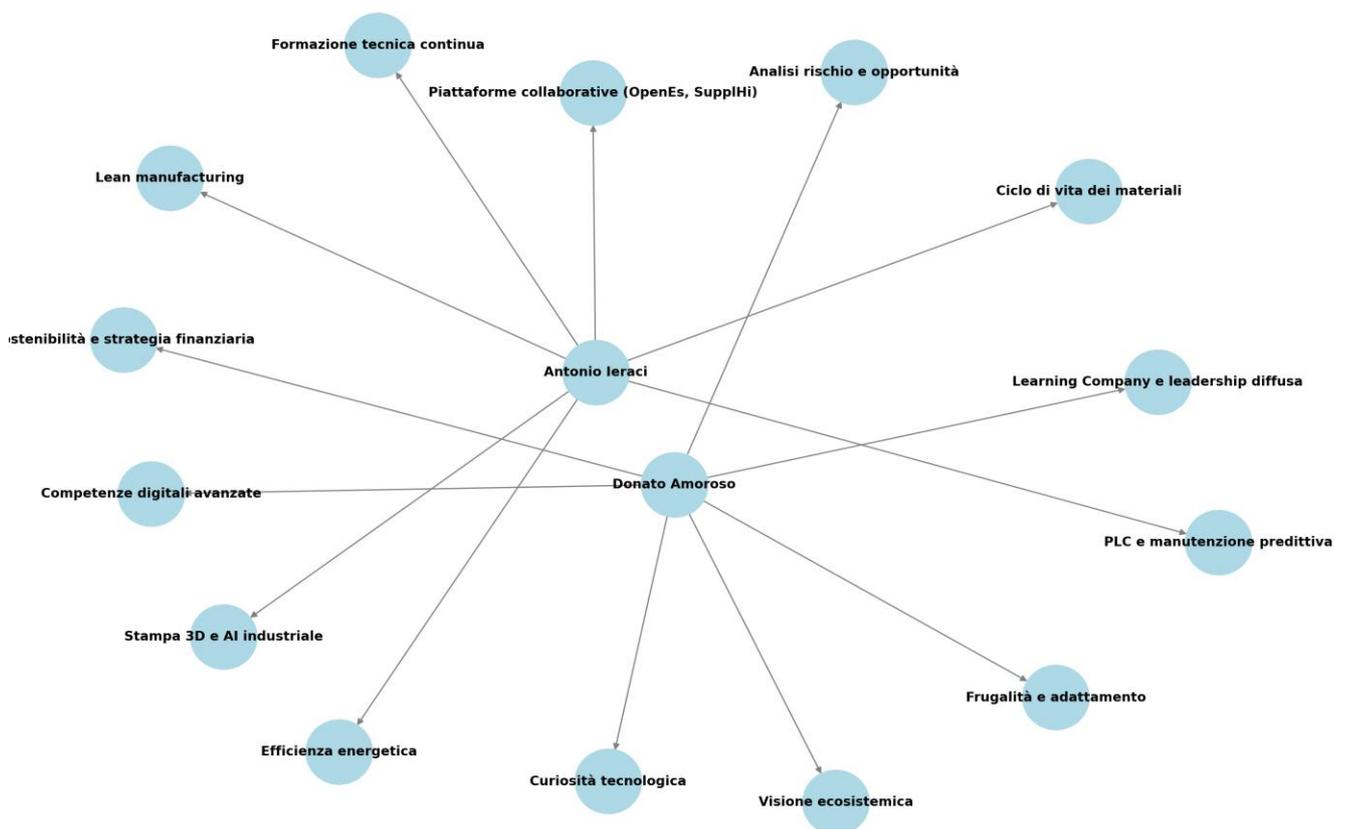
Anche attraverso il contributo dei partecipanti, è stato possibile delineare un quadro chiaro delle sfide e delle opportunità offerte dalla digitalizzazione e dalla Sostenibilità nei contesti aziendali. Il confronto, avvenuto sia grazie ad alcuni sondaggi in tempo reale e numerose domande inviate ai relatori tramite chat e sottoposte loro dalla moderatrice, la dott.ssa Alessandra Ceccarelli, ha permesso di mettere in luce diversi aspetti cruciali, tra cui la necessità di aggiornamento continuo, la resistenza al cambiamento e il ruolo strategico della formazione.

Il dott. Antonio Ieraci, Managing Director di Endevious Italy e key speaker del laboratorio, ha illustrato le soluzioni sviluppate per il trattamento sostenibile di aria e acqua, soffermandosi su progetti industriali concreti e sull'impatto ESG generato attraverso innovazioni nei materiali, nei processi e nella progettazione.

Il testimonial, dott. Donato Amoroso, Amministratore Delegato e Country Director di Thales Italia e Testimonial, ha proposto una riflessione strategica su come le competenze, tecniche e trasversali, possano essere integrate per sostenere la trasformazione tecnologica e la resilienza organizzativa, attraverso un approccio sistemico e sostenibile.

I due interventi hanno messo in evidenza la complementarità tra approccio tecnico-operativo e visione strategica: da un lato la sperimentazione sul campo di soluzioni circolari ad alto contenuto tecnologico, dall'altro una governance del cambiamento fondata su conoscenza interdisciplinare, leadership formativa e adattamento continuo.

Il laboratorio ha così tracciato una mappa di competenze orientate alla circolarità, proponendo modelli e strumenti utili per accompagnare le imprese nei percorsi di trasformazione.



In sintesi, l'incontro ha affrontato in maniera approfondita una serie di tematiche fondamentali:

- L'integrazione delle tecnologie abilitanti: i relatori hanno analizzato come le tecnologie IoT e digitali siano già presenti in alcune realtà aziendali e come possano contribuire a rendere i processi più sostenibili ed efficienti. L'adozione di soluzioni tecnologiche avanzate, come la sensoristica intelligente e l'automazione dei processi, è stata indicata come una leva strategica per migliorare la produttività e ridurre gli sprechi.
- Le difficoltà di implementazione: è emerso che molte aziende incontrano ostacoli nell'integrazione di queste tecnologie nei loro processi, spesso a causa della mancanza di competenze specifiche o della scarsa consapevolezza sui benefici concreti che ne derivano. A tal proposito, alcuni partecipanti hanno condiviso esperienze dirette in cui la complessità dell'infrastruttura esistente ha rallentato l'adozione di nuove soluzioni digitali.
- Il ruolo delle competenze avanzate: la maggioranza dei partecipanti ha concordato su quanto sia fondamentale sviluppare competenze tecniche specialistiche. In particolare, si è evidenziata la necessità di adottare un approccio basato sui dati per poter rendere scalabili modelli sostenibili. Si è discusso dell'importanza di percorsi di formazione mirati, volti a colmare il divario tra le competenze richieste dal mercato e quelle effettivamente disponibili nelle aziende.
- La gestione del cambiamento: si è parlato anche dell'importanza di promuovere una cultura aziendale più aperta all'innovazione, in grado di superare le resistenze e di abbracciare le opportunità offerte dalla trasformazione digitale. Le testimonianze emerse hanno evidenziato come il cambiamento sia spesso percepito come un fattore di incertezza, anziché come un'opportunità di crescita.
- Normative e incentivi: la complessità della regolamentazione legata all'Industria 4.0 e 5.0 rappresenta una sfida per molte aziende, soprattutto per le PMI, che spesso hanno difficoltà ad accedere ai finanziamenti e a orientarsi tra le varie opportunità disponibili. È stata sottolineata l'importanza di una maggiore chiarezza nelle linee guida governative per favorire una transizione più agevole.
- Sostenibilità e tracciabilità della filiera: un altro tema cruciale emerso riguarda la necessità di standardizzare e migliorare la raccolta di dati sulle emissioni di CO₂, specialmente a livello delle filiere di fornitura, un aspetto su cui molte aziende riscontrano ancora difficoltà. La possibilità di adottare strumenti digitali per la misurazione dell'impatto ambientale è stata individuata come una soluzione strategica per migliorare la trasparenza e la responsabilità aziendale.

Dal confronto è emerso in modo chiaro che oggi molte aziende si trovano ancora in una fase iniziale o intermedia del percorso di trasformazione sostenibile. Le resistenze culturali, unite alla carenza di competenze tecniche, rappresentano ostacoli importanti che rallentano questo processo.

Tuttavia, si è anche evidenziato come il Change management e la formazione possano giocare un ruolo chiave per superare queste difficoltà. Inoltre, l'accesso agli incentivi e il supporto normativo restano elementi fondamentali, soprattutto per le realtà più piccole, che necessitano di strumenti più chiari e accessibili per poter cogliere le opportunità offerte dall'innovazione.

Un altro aspetto emerso riguarda l'importanza di creare sinergie tra imprese, istituzioni e centri di ricerca per sviluppare modelli di collaborazione capaci di accelerare il processo di innovazione. La possibilità di condividere esperienze e buone pratiche rappresenta un valore aggiunto che può facilitare il superamento delle barriere attualmente esistenti.

Come prossimo passo per rendere più efficace e agevole la transizione verso modelli più digitalizzati e sostenibili, sarebbe utile promuovere percorsi di formazione specifica, creare reti di supporto tra aziende per favorire la condivisione di esperienze e best practices, e semplificare le procedure per l'accesso agli incentivi.

Si è suggerito, inoltre, di:

- Avviare programmi di mentorship tra aziende più strutturate e PMI per favorire il trasferimento di competenze e conoscenze.
- Incentivare l'adozione di strumenti di misurazione della Sostenibilità e della digitalizzazione per monitorare i progressi nel tempo.
- Sensibilizzare maggiormente il management aziendale sull'importanza di investire in formazione e sviluppo di competenze digitali.

Il quarto laboratorio ha dimostrato quanto sia importante il confronto tra professionisti e imprese per trovare soluzioni concrete alle sfide della transizione circolare e trasformazione sostenibile. È stato un momento di crescita collettiva che ha fornito spunti preziosi per il futuro, confermando che l'innovazione e la Sostenibilità devono essere affrontate in modo sinergico per generare un impatto positivo duraturo.

LABORATORIO N. 5 - DATA-DRIVEN BUSINESS MODEL PER L'ECONOMIA CIRCOLARE E LA SCALABILITÀ

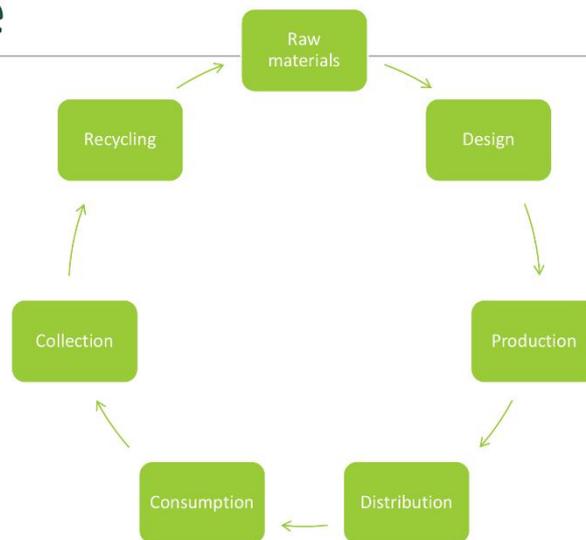


Il quinto appuntamento si è confermato un grande successo, sia per la qualità degli interventi sia per il continuo consolidarsi della partecipazione dei manager e delle aziende coinvolte. L'incontro ha mantenuto l'impostazione laboratoriale che caratterizza l'intero ciclo di laboratori, mirata a far emergere i fabbisogni reali in termini di competenze, strategie e innovazione, al fine di supportare concretamente le imprese, in particolare le piccole e medie, nella delicata transizione dai modelli economici lineari a quelli circolari.

Il webinar ha visto la partecipazione di due figure di grande spessore: Elena Coli e Sandro Marsiglia. Elena Coli, Assistant Professor presso il Dipartimento di Ingegneria Industriale dell'Università di Firenze, ha offerto un approfondimento scientifico e pratico sull'approccio data-driven allo sviluppo di prodotti e servizi, ponendo l'accento sull'importanza cruciale dei dati nella gestione dei processi industriali e nella digitalizzazione delle imprese.

La Prof.ssa Coli ha illustrato come la raccolta e l'analisi dei dati possano diventare motori fondamentali per costruire modelli di business più scalabili, più efficienti e, soprattutto, più sostenibili. I suoi riferimenti al progetto europeo "Data Conversations", di cui è Principal Investigator, hanno fornito esempi concreti di come l'utilizzo intelligente dei dati possa portare a risultati tangibili anche in contesti complessi.

Il modello ideale di economia circolare



Al suo intervento si è affiancata la testimonianza estremamente concreta di Sandro Marsiglia, Amministratore Delegato di Inno Pulse Italia, manager esperto di innovazione tecnologica e consulenza strategica.

Il dott. Marsiglia ha raccontato, con approccio operativo e manageriale, l'esperienza maturata nell'implementazione di sistemi data-driven e di Intelligenza Artificiale all'interno di una realtà industriale del settore della componentistica per la meccanica di precisione. Senza poter entrare nei dettagli per motivi di riservatezza, ha descritto come la raccolta dati attraverso sensori IoT e l'interpretazione tramite intelligenza artificiale abbiano permesso di ottenere risultati estremamente significativi: una riduzione degli scarti di alluminio pari al 18% e una diminuzione dei consumi energetici tra il 12% e il 15% nell'arco di un solo anno.

Sandro Marsiglia ha insistito sul valore della manutenzione predittiva, che consente non solo di ridurre i fermi macchina ma anche di allungare la vita utile degli impianti e migliorare, nel medio termine, l'efficienza e la competitività aziendale.

Uno degli elementi di grande interesse emerso durante l'incontro è stato il collegamento forte tra la transizione verso l'Economia Circolare e l'adozione di modelli data-driven. Elena Coli ha

chiarito come il semplice passaggio da un approccio lineare a uno circolare non possa avvenire senza un cambiamento radicale del modo in cui i dati vengono raccolti, gestiti e utilizzati. Ha sottolineato inoltre le contraddizioni intrinseche della digitalizzazione, ricordando come l'accumulo di dati e l'uso massivo di server comportino un impatto ambientale non trascurabile, tanto da richiedere una riflessione attenta sulla cosiddetta green data science. Non è sufficiente essere più "data-driven" per essere automaticamente più sostenibili: occorre essere responsabili anche nella gestione stessa dei dati.

Altro tema centrale è stato quello della formazione. Sia Coli che Marsiglia hanno ribadito come l'adozione di modelli data-driven e di pratiche di Economia Circolare richieda un profondo investimento sulle competenze. Non solo competenze tecniche, come l'uso di strumenti di analisi dei dati o delle nuove tecnologie digitali, ma anche soft skills, come la capacità di gestire il cambiamento, favorire la collaborazione interfunzionale e diffondere una cultura della Sostenibilità a tutti i livelli aziendali.

Il manager di oggi, secondo quanto emerso dal dibattito, deve saper coniugare visione strategica e capacità operativa, superando le tradizionali barriere organizzative e culturali.

I dati emersi dal sondaggio svolto coi partecipanti, in merito a tale tematica, hanno confermato la forte necessità di supportare le aziende in questo percorso. In particolare, si è visto che oltre il 50% degli intervistati dichiara che i modelli data-driven e di Intelligenza Artificiale non sono ancora integrati nei processi aziendali, mentre il 65% afferma di non avere avuto esperienze dirette nella gestione di progetti di questo tipo. Una carenza di competenze e di esperienze che si traduce anche in un'evidente resistenza culturale al cambiamento, considerata la principale barriera all'introduzione di nuove tecnologie per la circolarità e la Sostenibilità.

Le altre due barriere principali individuate sono di tipo burocratico-amministrativo e tecnologico, a testimonianza di un ecosistema che richiede ancora importanti azioni di snellimento normativo e di aggiornamento infrastrutturale.

Un ulteriore tema emerso è quello legato alla normativa europea sull'Intelligenza Artificiale, il cosiddetto AI Act, che entrerà in vigore nei prossimi anni. Diversi partecipanti hanno manifestato preoccupazione per il possibile impatto retroattivo di questa regolamentazione e per le difficoltà che potrebbero nascere nell'integrare modelli AI all'interno dei processi aziendali.

Sia Elena Coli che Sandro Marsiglia hanno evidenziato come sia fondamentale lavorare su modelli ad hoc, sviluppati in casa o adattati ai contesti specifici, per poter mantenere il controllo sui dati e garantire la compliance normativa.

L'incontro si è chiuso con l'invito forte a investire in formazione continua, a partire dalle opportunità offerte dall'Avviso 1/2025 di Fondirigenti, che prevede finanziamenti per percorsi di sviluppo delle competenze manageriali proprio sui temi della Sostenibilità, della digitalizzazione e della gestione del cambiamento.

È stato sottolineato come la formazione non debba essere vista solo come un obbligo, ma come una leva strategica per favorire l'adozione di nuovi modelli organizzativi e per costruire una leadership capace di guidare le aziende nel futuro.

In un clima di grande partecipazione e interesse, il quinto webinar ha quindi confermato non solo la bontà dell'iniziativa, ma anche la necessità di proseguire in questo percorso di accompagnamento dei manager e delle imprese, dando concretezza e sostanza ai principi della Sostenibilità, dell'innovazione e della crescita responsabile.

LABORATORIO N. 6 - SERVICE-DRIVEN BUSINESS MODEL: NUOVE FRONTIERE DELLA CRESCITA SOSTENIBILE

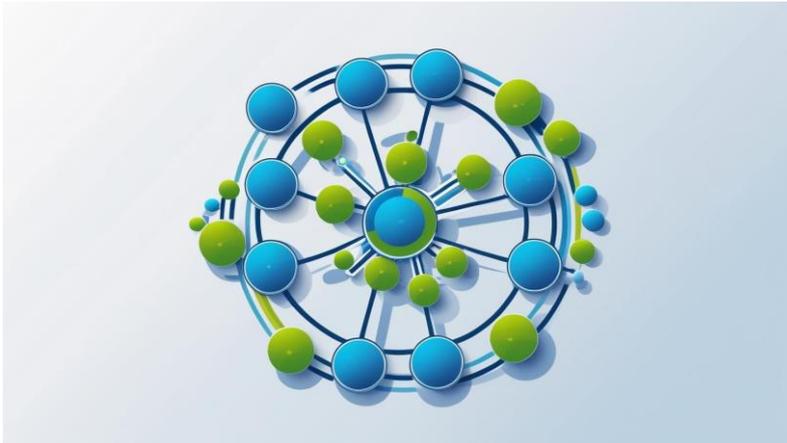


Il webinar ha affrontato uno dei temi più strategici e attuali nel mondo della gestione d'impresa: la trasformazione del modello di business in chiave service-driven, come leva per la crescita sostenibile.

L'incontro si è aperto con una riflessione su quanto il modello Service Driven rappresenti una nuova "gravità permanente" attorno a cui ruotano i cambiamenti aziendali più significativi. L'accento è stato posto sull'importanza di anticipare i trend – non soltanto subire le trasformazioni del mercato – e di farlo attraverso esperienze concrete, testimonianze aziendali e contributi scientifici.

Dopo un sondaggio iniziale con i partecipanti, volto a misurare il grado di integrazione di modelli service-driven nelle aziende e a raccogliere percezioni su vantaggi e ostacoli, si è entrati nel vivo dei contenuti.

Il Keynote speaker Mario Rapaccini, Professore associato presso l'Università degli Studi di Firenze e direttore del centro interuniversitario ASAP, ha offerto un intervento ricco e autorevole sul tema della servitizzazione, delineandone con chiarezza le implicazioni strategiche e le potenzialità trasformative. Il Prof. Rapaccini ha spiegato come la servitizzazione non si limiti all'aggiunta di servizi a un'offerta esistente, ma rappresenti un vero e proprio ripensamento del modello di business. L'impresa, secondo questa visione, non si concentra più solo sul prodotto, ma sull'ottenimento di risultati concreti per il cliente, orientandosi quindi al valore e agli outcome attesi.



Ripercorrendo le origini del fenomeno, Rapaccini ha evidenziato come la servitizzazione non sia una novità assoluta: le sue radici risalgono a decenni fa, ma è negli ultimi quindici anni che ha conosciuto una diffusione significativa, spinta dall'evoluzione tecnologica e dai cambiamenti nelle aspettative dei clienti.

I vantaggi sono numerosi:

- maggiore marginalità;
- capacità di differenziarsi in un mercato competitivo;
- rafforzamento della resilienza aziendale;
- fidelizzazione dei clienti;
- contributo tangibile alla Sostenibilità.

Il Professore ha poi illustrato come esista una vera e propria "scala della servitizzazione": si parte da servizi più tradizionali come la manutenzione o la fornitura di ricambi, per arrivare a soluzioni avanzate come il pay-per-use o la garanzia di performance, fino ad arrivare a modelli completamente integrati, dove prodotto, servizio e consulenza si fondono in un'unica proposta di valore. Per intraprendere con successo questo percorso, sono però necessarie competenze trasversali: una cultura aziendale aperta al cambiamento, strutture di servizio consolidate, leadership consapevole e coinvolta, relazioni forti con i clienti e un livello di digitalizzazione elevato.

La dott.ssa Angela Serra, Senior Technical Advisor di Baker Hughes, ha portato una testimonianza concreta del modo in cui un'azienda globale può costruire una strategia di Sostenibilità integrata. Ha raccontato come Baker Hughes sia impegnata da anni nella

riduzione delle proprie emissioni, con obiettivi chiari e misurabili: una diminuzione del 50% entro il 2030 e il raggiungimento della neutralità carbonica entro il 2050.

Un elemento distintivo del loro approccio è il programma “Carbon Out”, che coinvolge direttamente i dipendenti nella ricerca di soluzioni per contenere le emissioni. Centrale è anche l'adozione di metriche rigorose per la rendicontazione, seguendo i criteri del Greenhouse Gas Protocol e includendo le emissioni Scope 1, 2 e 3. Serra ha sottolineato inoltre come la cultura aziendale people first sia un pilastro fondamentale per affrontare con efficacia le sfide della Sostenibilità.

Una riflessione condivisa dai presenti e particolarmente efficace è stata: “Quando inizi a misurare qualcosa, inizi anche a migliorarlo. Questo vale soprattutto per la Sostenibilità.”

A completare il quadro, è intervenuta anche la dott.ssa Ilaria Parrella, Emissions Abatement Executive Director di Baker Hughes, che ha illustrato il lavoro della sua business unit, concentrata su tecnologie e servizi per la riduzione delle emissioni di metano e per il miglioramento dell'efficienza degli asset esistenti.

La testimonial ha descritto l'approccio “as-a-service” che Baker Hughes sta portando anche nel mondo dell'energia, attraverso consulenze, strumenti digitali e tecnologie mirate. Ha presentato esempi concreti di servitizzazione, come il recupero del gas da fiaccole o l'adozione di sistemi “zero flaring” nelle raffinerie, evidenziando come la combinazione tra hardware, software e competenze umane possa abilitare una trasformazione sostenibile e scalabile, anche in contesti industriali consolidati.

Nel confronto con i partecipanti sono emersi spunti di riflessione interessanti. Un tema molto sentito è stato quello dell'applicabilità della servitizzazione nelle PMI: Mario Rapaccini ha riconosciuto le difficoltà maggiori rispetto alle grandi imprese, ma ha anche sottolineato che approcci “lean” o collaborativi – come consorzi o reti di filiera – possono rendere questa trasformazione accessibile anche alle realtà più piccole.

Un altro argomento centrale è stato il rischio di Greenwashing: Angela Serra ha ribadito l'importanza di una rendicontazione trasparente e certificata da terze parti, che garantisca la credibilità degli impegni presi. Infine, si è parlato di resilienza nelle crisi, come quella della pandemia da COVID-19: la servitizzazione ha dimostrato in quel contesto di essere una risorsa preziosa, grazie alla possibilità di operare da remoto, ai centri di controllo distribuiti e alla flessibilità delle catene di fornitura.

L'intero incontro ha offerto una visione chiara e concreta di come l'evoluzione verso modelli di business orientati ai servizi possa rappresentare una leva potente di innovazione, Sostenibilità e competitività.

Il webinar ha confermato l'importanza della servitizzazione come strategia di innovazione, resilienza e Sostenibilità – non solo per le grandi imprese, ma anche come via di sopravvivenza e crescita per le PMI. La sessione ha saputo unire rigore accademico, esperienza industriale e concretezza operativa. I contributi dei relatori hanno evidenziato come il Service Driven Business Model non sia solo una tendenza, ma una necessità per affrontare le sfide future, integrando persone, tecnologia e ambiente in una visione nuova del fare impresa.

LABORATORIO N. 7 - ECO-DESIGN: PRODOTTI SOSTENIBILI E RIUTILIZZABILI

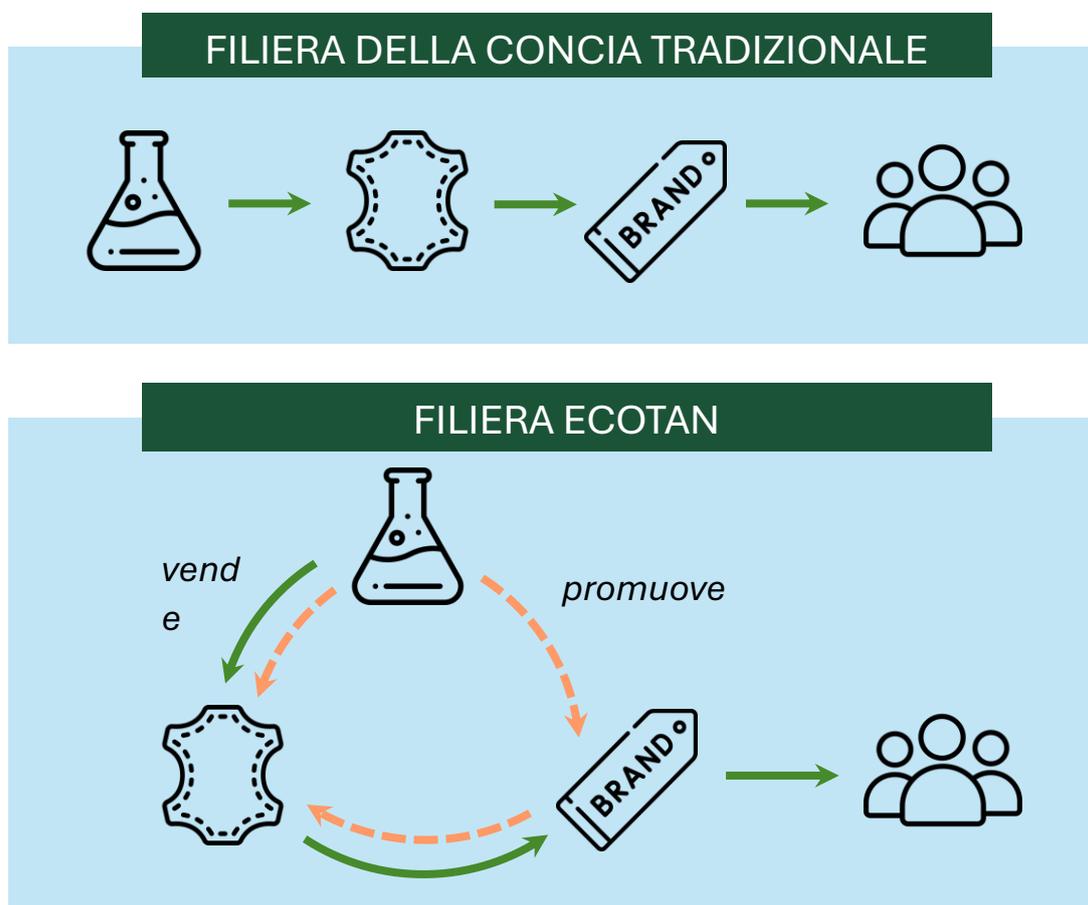


Il settimo webinar ha affrontato una tematica di grande rilevanza e attualità per il mondo dell'impresa: l'eco-design e la Sostenibilità applicata all'industria, con particolare attenzione ai processi innovativi nei settori manifatturieri.

La sessione è stata aperta dall'intervento di Alessandro Bruni, Professore e consulente in strategia d'impresa, che ha offerto una riflessione ampia sul significato della Sostenibilità, non più da intendersi solo come adozione di tecnologie verdi, ma come vero e proprio cambiamento sistemico. Secondo Bruni, la Sostenibilità richiede una trasformazione che riguarda le logiche industriali, il posizionamento strategico, ma anche le abitudini sociali e culturali. In particolare, ha sottolineato il ruolo centrale del prodotto come catalizzatore del cambiamento: innovare il prodotto significa spesso ripensare anche i processi, le relazioni di filiera e la comunicazione con il mercato.

Nel suo intervento ha introdotto l'idea che l'innovazione sostenibile debba essere affrontata in chiave sistemica, superando l'approccio "compensativo" per arrivare a una visione attiva, capace di generare impatto e valore. Un messaggio chiave è stato quello secondo cui il cambiamento non può più essere rinviato: le aziende devono dotarsi di strumenti, strategie e alleanze per accelerare, anche nel B2B, la transizione verso modelli produttivi rigenerativi e responsabili.

La seconda testimonianza è arrivata da Alessandra Taccon, Direttrice delle Tecnologie Sostenibili presso Silva Team, collegata dal Messico. La dott.ssa Taccon ha raccontato l'esperienza di Ecotan, un progetto nato dalla volontà di trasformare la produzione di tannini vegetali in una piattaforma per la concia sostenibile della pelle. Il caso Ecotan è emblematico: parte da una materia prima naturale ma si sviluppa come un'intera tecnologia applicabile in una logica di Economia Circolare. Ha inoltre spiegato come l'azienda abbia dovuto reinventare completamente la propria filiera, aprendosi al dialogo diretto con i brand della moda e dell'automotive, superando il modello B2B tradizionale e adottando un approccio collaborativo, partecipativo, sistemico.



Un passaggio particolarmente interessante è stato quello sulla "seconda vita" del prodotto: le pelli trattate con tecnologia Ecotan sono progettate fin dall'inizio per essere biodegradabili, compostabili o riciclabili. Questo approccio, che abbraccia l'intero ciclo di vita del prodotto, permette all'azienda di posizionarsi non più come semplice fornitore di materie prime, ma come partner strategico nello sviluppo di filiere sostenibili. Molto significativa anche la scelta

di creare un team dedicato alle tecnologie verdi, con competenze trasversali che vanno dalla chimica alla comunicazione, dal design al marketing.

Il terzo intervento è stato affidato al dott. Flavio Paradiso, direttore operativo della sede italiana di Epsotec, azienda multinazionale attiva nel settore delle plastiche. Paradiso ha descritto il percorso intrapreso dall'azienda per integrare modelli di Economia Circolare nei propri processi industriali. Epsotec ha scelto di investire su materiali plastici completamente riciclabili e ha sviluppato soluzioni basate su materiale post-consumo e post-industriale. In particolare, ha illustrato progetti di "closed loop", in cui i ritagli di produzione vengono recuperati, trattati e reinseriti nel ciclo produttivo.

L'esperienza di Epsotec è apparsa tanto tecnica quanto sociale. L'azienda non solo ha attivato filiere industriali virtuose, ma ha anche avviato progetti di sensibilizzazione sul proprio territorio, in particolare con le scuole, per promuovere una cultura dell'uso responsabile della plastica. Ha mostrato anche campagne fortemente comunicative, come la partnership con un centro di recupero per la fauna marina ferita dalle reti da pesca: un esempio efficace di come la Sostenibilità possa e debba diventare anche racconto, educazione, reputazione.

Come sempre, durante il webinar è stato proposto un breve sondaggio iniziale ai partecipanti, utile per misurare il grado di maturità delle aziende rispetto all'adozione dell'eco-design. È emerso che la maggior parte delle imprese si trova ancora in una fase esplorativa, ma c'è un interesse concreto verso l'argomento. I benefici più attesi sono stati identificati nel:

- rafforzamento del brand
- accesso a nuovi mercati
- differenziazione competitiva.

Le barriere più citate riguardano la difficoltà nel misurare il ritorno economico, la mancanza di materiali idonei nella filiera e la scarsità di competenze specifiche all'interno delle organizzazioni.

In chiusura, il Prof. Alessandro Bruni ha posto una domanda stimolante a entrambi i testimonial: qual è stato il punto più critico nel far accettare innovazioni così dirompenti in contesti produttivi consolidati? Le risposte hanno evidenziato, da un lato, l'importanza di lavorare sul linguaggio, sulla cultura e sulla consapevolezza dei clienti; dall'altro, la necessità di costruire team e alleanze trasversali, capaci di superare le resistenze e generare un cambiamento reale lungo tutta la catena del valore.

Il webinar si è concluso con una forte sensazione di fiducia e possibilità. Le storie raccontate dai due testimonial dimostrano che il cambiamento non solo è possibile, ma è già in atto. La Sostenibilità, se integrata in modo autentico e strategico, non rappresenta un costo, ma un'opportunità per ripensare modelli di business, migliorare la competitività e rafforzare la reputazione aziendale.

In chiusura è stato condiviso l'auspicio che questo incontro, così come tutta l'Iniziativa Strategic, rappresenti non solo un momento di riflessione, ma anche un punto di partenza per nuove iniziative, progetti condivisi e percorsi di crescita comune.

LABORATORIO N. 8 - «CERCHIO DI GRAVITÀ PERMANENTE»: LABORATORIO FINALE



Il ciclo degli otto laboratori si è concluso con un incontro che ha avuto la valenza non solo simbolica ma sostanziale di un momento collettivo di riflessione, confronto e rilancio. Il laboratorio finale ha infatti non solo rappresentato un punto di sintesi di quanto emerso nel corso dell'Iniziativa Strategica, ma è stato soprattutto l'occasione per dare ulteriore voce a un ecosistema manageriale che ha saputo attivarsi con coraggio e concretezza attorno a una sfida tanto complessa quanto urgente: rendere Sostenibile e Scalabile il sistema industriale italiano.

Uno degli elementi qualificanti dell'incontro è stato l'istant poll lanciato, come di routine, in apertura, che ha restituito dati preziosi e conclusivi sulla percezione e il livello di maturità delle imprese partecipanti.

I risultati parlano chiaro: alla domanda su come viene oggi interpretata la cultura aziendale rispetto alla Sostenibilità e alla Circolarità, il 28% ha dichiarato che nella propria organizzazione prevale ancora una logica di breve termine, centrata sugli indicatori economici tradizionali. Tuttavia, è altrettanto significativo il dato – maggioritario – di chi riconosce che “si stanno facendo i primi passi” verso un cambiamento strutturale, e di chi afferma che sono già in atto azioni scalabili radicate nei valori aziendali.

Il secondo quesito, centrato sulla validità dei modelli partecipativi di open strategy, ha registrato un consenso quasi unanime: oltre il 90% dei rispondenti ha valutato l’approccio come “molto” o “abbastanza utile” per abilitare innovazione e impatto. Infine, rispetto agli ambiti ritenuti prioritari per un’effettiva integrazione tra circolarità e innovazione, è emersa in modo netto la centralità del redesign di prodotto e della creazione di modelli di business scalabili, accanto al rafforzamento di partnership inter-aziendali.



Come primo testimonial è intervenuto Matteo Marten - Perolino, direttore delle operations di Cogne Acciai Speciali, che ha condiviso l’esperienza di un’azienda che, pur appartenendo a un settore altamente energivoro e potenzialmente impattante, ha saputo trasformarsi profondamente, rendendo la Sostenibilità un elemento fondativo della propria cultura industriale. Il suo racconto ha evidenziato non solo l’adozione di pratiche ambientali all’avanguardia – come l’utilizzo esclusivo di energia verde, la chiusura del ciclo idrico e l’obiettivo zero waste – ma anche un’attenzione costante al capitale umano, al welfare aziendale, alla formazione interna e al legame con il territorio.

Di pari intensità è stato il contributo del secondo testimonial, il dott. Corso Biagioni, direttore generale di LEM Industries, che ha illustrato il progetto strategico della holding toscana che è da anni impegnata a ripensare radicalmente le proprie linee di business, spaziando dalla galvanica per l’alta moda alla gestione circolare dei metalli preziosi recuperati da rifiuti elettronici. Un caso emblematico di come la Sostenibilità possa essere declinata non solo in termini ambientali, ma anche come leva di innovazione, reputazione e impatto sociale, estendendosi fino a progetti di sviluppo nel Sud Africa.

A fare da cornice e da guida concettuale all’incontro sono stati due Keynote speaker d’eccezione: Andrea Bonaccorsi, docente ordinario all’Università di Pisa, e Amerigo Marcelli, giovane imprenditore e attivatore di Network.

Il Prof. Bonaccorsi si è rivelato essere una figura non solo oggettivamente ma anche simbolicamente eccellente poiché ha accompagnato l’intero ciclo sin dalla prima tappa, delineando in chiusura un insieme di traiettorie strategiche emerse con chiarezza lungo il percorso: dal redesign di prodotti e servizi alla valorizzazione del branding sostenibile, dal packaging responsabile alla costruzione di nuove filiere tra imprese B2B e B2C, fino all’integrazione della

dimensione sociale e di governance all'interno delle pratiche ESG. Il suo intervento ha sintetizzato con lucidità la necessità di superare l'approccio "adempitivo" alla Sostenibilità per approdare a una visione sistemica e trasformativa.

Amerigo Marcelli ha invece posto l'accento sul ruolo delle community come infrastruttura sociale e organizzativa in grado di abilitare l'innovazione e ha invitato i partecipanti a pensarsi non solo come rappresentanti aziendali, ma come parte di una rete professionale che apprende, sperimenta e cresce insieme, mettendo al centro la fiducia, la collaborazione e il desiderio di condividere – anche al di là dei vincoli aziendali – pratiche, errori e successi.

Il laboratorio finale ha confermato che la Sostenibilità non è più un tema di nicchia o una scelta opzionale: è ormai il linguaggio stesso con cui le imprese dialogano con il futuro. Ma ha anche mostrato che nessuno può affrontare questa sfida da solo, ma sia ormai necessario costruire e mantenere una comunità professionale competente, appassionata e connessa.

Una comunità che questo ciclo di webinar ha contribuito a far nascere, alimentare e ora rilanciare verso il futuro. "Perché – come indicato in fase di chiusura dalla moderatrice, la dott.ssa Alessandra Ceccarelli di Federmanager - il percorso non finisce qui. Come nelle migliori serie, la seconda stagione è già attesa. E, come nella circolarità che abbiamo tanto evocato, ogni fine è anche un nuovo inizio".

Tutti questi elementi – esperienze aziendali, visioni strategiche, risultati empirici – convergono oggi verso la costruzione del Modello finale, che verrà presentato e condiviso nel corso dell'evento finale previsto per mercoledì 9 luglio 2025. Un Modello che non intende essere un mero framework teorico, ma uno strumento vivo, dinamico, trasferibile, capace di accompagnare le imprese nel proprio percorso di transizione Sostenibile.

9. CONCLUSIONI

I laboratori del progetto "Cerchio di Gravità Permanente" hanno rappresentato molto più di un ciclo di incontri: sono stati un'esperienza di confronto collettivo e co-analisi di cosa significhi oggi per le imprese fare Sostenibilità, con cui è stato possibile coniugare visione strategica e operatività, teoria e pratica, innovazione e tradizione. In un contesto economico e sociale in continua evoluzione, il progetto ha intercettato le esigenze reali delle imprese, offrendo strumenti, visioni e competenze per affrontare con consapevolezza e determinazione la sfida della Circolarità e della Scalabilità.

Attraverso gli otto laboratori tematici, è emersa con forza la necessità di un cambiamento sistemico che coinvolga non solo i modelli di business, ma anche la cultura organizzativa, le competenze manageriali e le politiche di governance. Le testimonianze raccolte, i dati emersi dai sondaggi e le esperienze condivise hanno confermato che le imprese, in particolare le PMI, sono pronte ad affrontare questa sfida, ma necessitano di strumenti concreti come, ad esempio, una formazione continua, la semplificazione normativa e lo sviluppo di reti di supporto.

Tra i principali risultati emersi dal percorso laboratoriale, si evidenzia innanzitutto la centralità delle competenze come leva fondamentale per l'innovazione sostenibile. È emerso chiaramente come le imprese abbiano bisogno di figure professionali capaci di integrare conoscenze tecniche e visione strategica, con un'attenzione crescente verso ambiti come la digitalizzazione, l'eco-design, i modelli data-driven e la servitizzazione. Queste competenze non sono più accessorie, ma diventano il cuore pulsante della trasformazione.

Un altro elemento chiave riguarda la leadership. I laboratori hanno messo in luce l'importanza di sviluppare modelli di leadership circolare, in grado di guidare il cambiamento con empatia, visione e capacità di adattamento. Il manager del futuro non è solo un decisore, ma un facilitatore di processi, un promotore di cultura e un costruttore di alleanze.

Non meno rilevante è la necessità di superare le barriere culturali e normative che ancora ostacolano la transizione. È emerso con forza quanto sia fondamentale attivare un dialogo costante tra imprese, istituzioni e mondo della ricerca, per costruire un contesto favorevole all'innovazione e alla sperimentazione.

In questo scenario, la collaborazione intersettoriale si conferma come un motore essenziale per accelerare la transizione. La condivisione di esperienze, la creazione di reti e la contaminazione tra saperi diversi rappresentano strumenti potenti per generare impatti positivi lungo tutta la filiera.

A partire da queste evidenze, si possono trarre alcune considerazioni di fondo:

1. La Circolarità è un driver strategico di innovazione: non si tratta solo di ridurre l'impatto ambientale, ma di ripensare radicalmente i modelli di business, i processi produttivi e le relazioni di filiera. Le aziende che adottano approcci circolari dimostrano maggiore resilienza, capacità di adattamento e competitività nel lungo periodo.
2. La Scalabilità è la chiave per rendere sistemico il cambiamento: le soluzioni sostenibili devono poter essere replicate, adattate e diffuse su larga scala. Questo richiede

modelli organizzativi flessibili, tecnologie abilitanti e una governance orientata all'innovazione.

3. Le competenze manageriali sono il vero motore della transizione: emerge con forza la necessità di formare una nuova generazione di leader capaci di integrare visione strategica, sensibilità ambientale e capacità di gestione del cambiamento. Il manager del futuro è un facilitatore di processi trasformativi, un promotore di cultura e un costruttore di alleanze.
4. La collaborazione è un fattore abilitante essenziale: nessuna organizzazione può affrontare da sola la complessità della transizione ecologica. È necessario costruire ecosistemi di innovazione che coinvolgano imprese, istituzioni, università, centri di ricerca e società civile. Solo attraverso il dialogo e la co-progettazione è possibile generare impatti duraturi.
5. La tecnologia è un alleato, ma non un fine: l'adozione di strumenti digitali, modelli data-driven e soluzioni intelligenti deve essere guidata da una visione etica e sostenibile. La digitalizzazione può accelerare la transizione, ma richiede consapevolezza, formazione e responsabilità.
6. La cultura aziendale è il terreno su cui far germogliare il cambiamento: senza un'evoluzione dei valori, delle abitudini e delle narrazioni interne, anche le migliori strategie rischiano di fallire. È necessario investire nella comunicazione interna, nella partecipazione attiva e nella valorizzazione delle persone.



In sintesi, i laboratori hanno dimostrato che è possibile costruire un nuovo paradigma imprenditoriale, in cui profitto, persone e pianeta coesistano in equilibrio. La transizione verso un'Economia Circolare e scalabile non è solo possibile, ma già in atto.

Le imprese che sapranno cogliere questa opportunità saranno protagoniste di un futuro più giusto, inclusivo e sostenibile.

Il "cerchio" tracciato da questo percorso non si chiude quindi con la fine dei laboratori, ma si espande: è un invito a continuare a innovare, a collaborare, a formarsi e a costruire insieme un futuro in cui crescita e sostenibilità non siano in contrapposizione, ma parte di un'unica visione integrata.